



普通高等教育“十二五”规划教材
PUTONGGAODENGJIAOYU“SHIERWU”GUIHUAJIAOCAI
高等院校应用型本科教材

现代企业管理

(理论、实务、案例、实训)

XIANDAI QIYE GUANLI

主编 胡延松 邵安兆

采集经典教学案例
选配同步实训项目
探索学用相长模式
突显应用学科特点



普通高等教育“十二五”规划教材
PUTONGGAODENGJIAOYU“SHIERWU”GUIHUAJIAOCAI
高等院校应用型本科教材

现代企业管理

(理论、实务、案例、实训)

XIANDAI QIYE GUANLI

主编 胡延松 邵安兆

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理:理论、实务、案例、实训 / 胡延松,邵安兆 主编. —北京:中国传媒大学出版社, 2014. 2

ISBN 978 - 7 - 5657 - 0883 - 1

I. ①现… II. ①胡…②邵… III. ①企业管理—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 309604 号

现代企业管理(理论、实务、案例、实训)

作 者: 胡延松 邵安兆

责任编辑: 曹 辉 穆会荣

责任印制: 曹 辉

封面设计: 雨 & 寒

出 版 人: 蔡 翔

出版发行: 中国传媒大学 出版社

社 址: 北京市朝阳区定福庄东街 1 号 邮编: 100024

电 话: 65450532 或 65450528 传真: 010 - 65779405

网 址: <http://www.cucp.com.cn>

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京市昌平新兴胶印厂

开 本: 787 × 1092 毫米 1/16

印 张: 21

字 数: 511 千字

版 次: 2014 年 8 月第 1 版 2014 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5657 - 0883 - 1/F · 0883

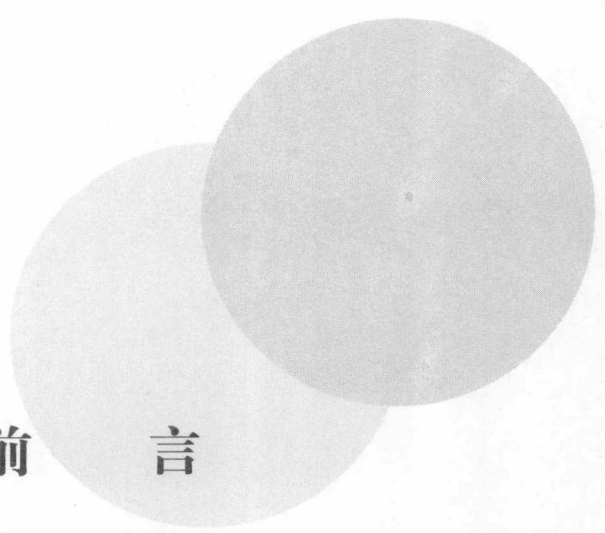
定价: 38.00 元

版权所有

翻印必究

印装错误

负责调换



前 言

管理活动是人类最基本的社会实践活动之一,管理无处不在,无处不有。科技进步、经济繁荣、社会发展都与管理密切相关。企业管理追求企业经营过程的低成本和高效率,有其内在的规律性。企业管理学是管理科学的分支之一,主要研究企业管理活动及其内在规律。当今世界,科学技术的发展日新月异,企业面临的国内外经济环境和社会环境越来越复杂,这对企业的管理者提出了更高的要求。为了适应这一趋势,对于高等学校各个专业的学生来说,学习管理的基本知识就很有必要。

为了满足非管理类专业学生学习现代企业管理方面课程的需要,本书将管理的基本原理和基本方法、现代企业营销管理、现代企业生产管理和现代企业资源管理融合在一起,编著了本书。希望通过现代企业管理这门课程的学习,使学生能够了解管理的一般原理,掌握现代企业管理的基本知识和基本技能,并建立相应的知识框架,以便能够在将来的实际工作中,逐步把握现代企业管理的内在规律,更好地为企业、社会和国家的发展贡献力量。

本教材有如下特点:

(1) 采用“以案例导入教学”的编写模式。教材在侧重基本概念、基本理论和基本方法介绍的同时,也注重通过实际案例来培养学生分析和解决问题的能力。

(2) 在内容上,教材全面系统地介绍了现代企业管理各主要环节的基本原理、方法和技能。本教材的适用范围较广,不同院校、不同专业都可以选用,并可以根据内容做适宜的选择和不同的侧重。

(3) 本教材在注重系统性和适用性的同时,附有教学目标、开篇引例、知识链接、单元案例、综合案例、实训练习等模块,以便于学生学习和理解所学内容。

本教材由胡延松教授、邵安兆教授担任主编。具体分工如下:胡延松编写第一、二章,邵安兆编写第三、四、五章,赵剑林编写第六、七章,张利勇编写第八、十一章,毛玉峰编写第九、十章。全书由胡延松教授拟定大纲,邵安兆教授设计编撰体例,毛玉峰协助进行了文字编辑和统稿。

在本书的编写过程中,我们参考了国内外相关的教材和书籍,借鉴和吸收了其他同行编写的同类教材的内容和最新研究成果,在此我们向上述相关书籍的作者及研究人员一并致谢。

由于编写时间仓促,编写水平有限,不足之处在所难免,恳请广大读者批评指正。

编 者

2014年7月

目 录

第一篇 企业管理概论篇

第一章 管理学基础	(3)
第一节 管理概述	(5)
第二节 管理者	(9)
第三节 管理职能	(14)
第四节 现代管理原理与方法	(23)
本章小结	(28)
第二章 现代企业与现代企业管理	(31)
第一节 现代企业	(33)
第二节 现代企业制度	(39)
第三节 现代企业文化	(45)
第四节 现代企业管理思想及其发展	(49)
本章小结	(55)

第二篇 企业营销管理篇

第三章 企业营销管理概论	(61)
第一节 市场及其类型	(62)
第二节 市场营销与营销管理	(65)
第三节 营销管理哲学	(73)
本章小结	(79)



第四章 营销战略管理	(83)
第一节 营销战略规划过程	(84)
第二节 营销环境应变战略	(91)
第三节 目标市场战略	(100)
第四节 业务发展战略	(111)
本章小结	(114)
第五章 营销组合策略	(119)
第一节 市场营销组合	(120)
第二节 产品策略	(122)
第三节 价格策略	(127)
第四节 分销策略	(132)
第五节 促销策略	(138)
本章小结	(147)

第三篇 生产企业管控篇

第六章 生产管理概论	(155)
第一节 生产过程及其类型	(156)
第二节 生产过程组织	(161)
本章小结	(168)
第七章 生产计划管理	(172)
第一节 生产计划	(173)
第二节 生产作业计划	(179)
本章小结	(184)
第八章 现代企业生产控制	(189)
第一节 生产控制	(190)
第二节 项目管理	(197)
第三节 现场管理	(203)
第四节 质量管理	(211)
本章小结	(228)

第四篇 企业资源管理篇

第九章 人力资源管理	(233)
第一节 人力资源管理概述	(235)
第二节 人力资源规划与工作分析	(239)

第三节 招聘、选拔和培训	(243)
第四节 激励与绩效考核	(251)
本章小结	(260)
第十章 财务管理	(264)
第一节 财务管理概述	(265)
第二节 资金时间价值	(269)
第三节 筹资管理	(277)
第四节 投资管理	(281)
第五节 成本费用管理	(289)
第六节 收入和利润管理	(293)
第七节 财务报告与财务分析	(299)
本章小结	(304)
第十一章 物资与设备管理	(308)
第一节 物资管理	(310)
第二节 设备管理	(317)
本章小结	(323)

第一篇 企业管理概论篇

第一章 管理学基础



教学目标

通过本章的学习,使学生了解管理的内涵和特性,了解管理活动的组成部分;了解管理者及管理者的角色,了解管理的基本职能,掌握管理者应具备的技能,掌握现代管理的基本原理和方法。



导入案例

李嘉诚父子的胜利

亚洲的一些经济评论家认为,香港以李嘉诚为代表的那些靠地产、航运、港口致富的传统型富豪,将很快被知识经济时代所淘汰。但是,李嘉诚父子是个例外。

一、世纪之交的三大神话

第一大神话,一只“橙子”值千亿。1996年,李嘉诚控股的和记黄埔在英投资,组建了电讯公司 ORANGE (橙子) 并上市,总投资 84 亿港元。在此之前,ORANGE 经营一直亏损,但电讯业务渐入轨道,客户基础不断扩大,成为英国排名第三的移动电话经营者。在此基础上,和黄决定分拆上市,赚回 41 亿港元特殊收益,将以前投资收回过半。1999 年,又以 1 130 亿港元为代价,出售 ORANGE 四成多股份给德国电讯财团,并与该财团进行换股,成功入主德国电讯财团,成为单一持股的最大股东。在这笔交易中,李嘉诚的成本几乎是零,而回报是 1 000 多亿港元的现金和大笔的股权。

第二大神话,盈动演出“蛇吞象”。1999 年 5 月 3 日,李嘉诚的小儿子李泽楷旗下的盈科拓展集团收购了原来市值不足一亿港元的壳股“得信佳”,将其改名为盈科数码动力,复牌后,股价由 6.8 港元一路飙升,直至 28.5 港元,在短短十个月内,市值升至 2 200 亿港



元,市值居全港第6位。其后,盈动在资本市场上动作频频,颇有呼风唤雨之势,不久前盈动终于亮出大手笔,斥巨资收购香港电讯——香港电讯是一家上市公司,目前市值为3140亿港元,而盈动仅为2063亿港元,购并后的新公司市值将近5400亿港元,成为香港第三大互联网公司。

第三大神话,“汤姆”出世,万人空巷。眼前父亲和弟弟成了新的“网络英雄”,李家传统产业的接班人李泽钜也坐不住了,李泽钜早就想通过长江实业、和记黄埔投资十亿美元搞一个综合性门户网络。1999年12月7日,他花了2000万港元终于从美国vortext那里买到了他想要的域名:www.Tom.com。12月16日正式推出,其注册用户短短两个月里就超过了4万人,新生的汤姆备受关爱,香港创业板为它预留了8001的号码,联交所将其公众股以最快的速度推向市场。2月23日汤姆出售4.28亿新股,香港上演了万人空巷认购汤姆的场面,认购人数超过40万人,超额认购约为1500倍,超过了两年前疯狂抢购“北京控股”的水平,1.78港元的招股价,被“一级半”市场狂炒到10港元,上市首日终盘价飙升了335.4%,创下了创业板上市首日涨幅的纪录。

二、走向多元开放的家族资本

李氏家族的成功,主要并不是由于其家族制的管理,恰恰相反,正是跳出家族管理的公司制,才是不断提高产业层次、扩大产业规模、实现跳跃式发展的重要因素。现在李氏控股八家上市公司,在经营管理方面,发生了三大变化:

一是由传统的资产所有权和经营权同一的家族管理,向两权分离的公司制管理转变。董事会集体决策,总经理负责日常管理,已形成制度。作为董事长,李嘉诚本人除从长江实业公司领取不到5000港元的薪金之外,从不到其他上市公司领薪。当然,作为股东,碰上好年景,他一年从这些公司分到的红利,就达1.6亿美元。

二是高薪聘请高级管理人才,包括上市公司总经理、非出资人担任的独立董事,以提高公司的经营决策水平和管理效益。舍得出高薪借用外脑,是李嘉诚家族资本得以蓬勃发展的要诀。

三是积极谋求向社会资本开放,这是李嘉诚家族资本迅速扩张的重要途径,也是近期连续成功创造网络神话的关键因素。过去,一些华人家族企业不愿意与人合资,更不愿意上市融资,主要是怕别人会来分享企业利润,肥水流向外人田。李嘉诚家族不是这样。拿李泽楷来说,盈科数码借壳上市和并购香港电讯,无异于空中着陆,靠的是资本市场的支持。

资料来源:世界经理人论坛, http://www.ceconlinebbs.com/FORUM_POST_900001_900008_918908_0.HTM

案例思考题:

1. 李嘉诚家族企业的成功对国内家族企业的发展有何借鉴意义?
2. 李嘉诚家族企业是如何由旧经济向新经济成功转型的?

第一节 管理概述

一、组织及其要素

(一) 现代管理学的研究对象

人类在抗拒、适应、征服和改造自然的实践中早已意识到了集体的力量,也早已观察到这样的事实:集体活动可以实现人们分别孤立地工作无法取得的成果,因此,大多数人类活动都是以某种集体形式进行的。马克思指出:“一切规模较大的直接社会劳动或共同努力,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动……”^①这就是说,任何人类的集体活动都需要进行管理。现代管理学的研究对象就是对集体活动的管理。

(二) 组织的概念

由若干个人组成的集合体,如果他们在某段时期内相对固定地集中在一起从事某种活动,则就会形成某种社会经济组织。因此,所谓组织,是指一群人为了实现某个共同目标而结合起来协调行动的集合体。这个定义包括下列构成要素。

1. 组织成员

任何组织都是一定数量的个人的集合体。任何个人,只要接受组织的目标,遵守组织的规章,并提供组织所需的贡献,都可能成为组织的一员,参加组织的集体活动。

2. 组织目标

组织目标表现为组织为实现其宗旨所确定的一些正式指标。一般说来,不同的组织,有不同的目标;同一个组织也可有多个目标;在不同的时期,这些多个目标的具体内容会有所不同。但是,每个组织的终极目标都不会轻易改变。

3. 组织活动

为了实现组织目标,组织成员必须从事集中活动。组织活动的内容是由组织目标的性质所决定的。由于能够实现同一目标的活动形式和内容是多样的,因此组织必须对不同的目标活动进行权衡、比较和选择。

4. 组织资源

任何活动的进行都需要利用一定种类和数量的资源。组织不仅是人的集合,而且是不同资源的集合。特定的组织是人与资源的特殊结合。除了人以外,组织在目标活动中需要利用的资源包括信息、物质条件以及获取信息和物质条件的财务手段。

5. 组织的环境

作为人的集合体,组织总是存在于一定的社会中的。组织是社会的一个基本单位,它在目标活动中必然会与外部存在的其他单位发生各种联系。外部社会环境便通过这些联系对组织的目标和活动产生影响与制约。同时,组织自己也会通过这些联系,利用自己的活动去影响和改造外部环境。由于构成外部环境的众多因素在不断变化,因此,组织与其外部环境的

^① 马克思:《资本论》第1卷,北京联合出版公司,2013年8月,第367页。



交互作用是一个连续的过程。

6. 组织原则

(1) 目标一致原则。组织的目标确定后,组织的全体成员都应致力于实现组织目标。目标一致原则强调,组织模式的建立应有助于组织目标的实现;组织结构的设计、组织关系的确定以及组织活动的开展,都应是以是否有助于组织目标的实现来决定取舍。组织中每个成员的行为也都应受到组织目标的约束。

(2) 效率协调原则。作为组织,不仅要保证组织目标的实现,而且要有效地来实现目标。它表现在合理的组织模式能以较小的代价和较少的失误来实现目标。协调是组织有效的重要标志和基本保证。只有各方面协调一致,才能使组织表现出灵活的应变能力、快速准确的办事效率,才能充分发挥个人才干,并通过共同努力促使组织目标圆满实现。

(三) 组织要素的整合

为了使组织的各种要素相互协调,必须对它们加以整合。这种整合包括:制定有吸引力的目标以聚集组织成员;选择能够最有效地实现共同目标的活动方案;协调不同成员在目标活动中的努力;根据活动的要求和特点组织筹措物质条件;选择最有效的方式加工和利用这些物质条件;根据环境的特点和变化决定或调整组织的目标性质与活动内容等。一般说来,组织要素的整合过程即是管理过程。

二、管理的概念

管理是普遍存在的人类行为。有文字记载的人类历史表明,管理活动贯穿于整个人类历史过程,以及社会生活的各个方面。社会的发展使人类社会生活与以往相比有实质性的改变,这更使得管理活动越来越必需和普遍。现代社会从个人、家庭、组织、国家乃至国际社会,在政治、经济、军事、科技、教育、文化的每一个社会侧面,无不和管理紧密相连。管理无处不在,无时不在。

有很多专家学者根据自己的研究,对管理进行了定义。综合前人的研究,我们认为,管理的概念可以表述为:管理是指对一个组织所拥有的资源——人力资源、财力资源、物质资源和信息资源进行有效的计划、组织、控制、领导和激励,用最有效的方法去实现组织目标的过程。

这个概念包含以下四层含义:首先,管理是为实现组织目标服务的,是一个有意识、有目的的行动过程;其次,管理工作要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标;第三,管理工作过程包括计划、组织、领导和控制等基本职能,这些职能是相互关联和连续进行的;第四,管理工作处于一定的环境中,有效的管理必须充分考虑组织面临的内外环境。对人的管理,是每一位管理者都必然要面对和解决的重要问题,也是管理者的重要职责之一。

三、管理的特性

自从有人群组织以来,便存在管理这一类活动,管理活动不同于文化、科学和教育活动等,是因为它有自己的特性。

(一) 动态性

管理的动态性特征主要表现在管理活动需要在变动的环境与组织本身中进行,需要消除

资源配置过程中的各种不确定性。学习管理需要学习相应的理论知识,但更重要的是学会在什么样的状况下如何实施具体的管理。由于各个组织所处的客观环境和各自的内部环境不同,各个组织的目标与从事的行业不同,因此不存在一个标准的处处成功的管理模式。

(二) 科学性

管理的科学性是指管理作为一个活动过程,其间存在着一系列基本客观规律。人们经过无数次的失败和成功,通过从实践中收集、归纳、检测数据,提出假设,验证假设,从中抽象总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般方法。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践,又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确,是否行之有效,从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。

(三) 艺术性

管理的艺术性是指管理的实践性、创造性和灵活性。首先,管理是一个实践的过程,仅凭停留在书本上的管理理论,或背诵原理和公式来进行管理活动是不能保证其成功的;其次,主管人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合,才能进行有效的管理;再次,由于管理的主要对象——人具有主观能动性和感情,对于不同的人,即便是同样的问题,也可能需要采取灵活的方法才能收到良好效果,达到管理的目的。所以,管理的艺术性,就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

(四) 经济性

管理的经济性首先反映在资源配置的机会成本之上,管理者选择一种资源配置方式是以放弃另一种资源配置方式为代价的,这就是机会成本。其次,管理的经济性反映在管理方式方法选择上的成本比较,因为在众多的管理方式方法中,每种方式方法所费成本不同,因此如何选择就有个经济性的问题。第三,管理是对资源有效整合的过程,因此,选择不同资源供给和配比,就有成本大小的问题,这是经济性的另一种表现。

需要说明的是,管理的科学性和艺术性并不是相互对立、相互排斥的,而是相互补充、相互印证的。管理理论和管理艺术研究的都是管理实践,不同的是,管理理论研究的是管理活动中普遍的、必然的规律性,而管理艺术研究的是在具体情景中管理活动的特殊性和随机性。两者的黏合剂是实践,实践能够把经验上升为理论,反过来理论能够指导实践。所以说,管理艺术可以上升为理论,同时,管理艺术也需要理论指导,管理是科学性和艺术性的有机统一。

四、管理活动

管理活动本身是一个多方面、多层次的活动体系。从总体上说,它是由管理的认识活动、管理的实践活动和管理的评价活动等三方面的活动所组成的。

(一) 管理的认识活动

管理认识是指在管理活动中,管理主体对管理客体及其管理环境的一种观念反映关系。在管理认识中,管理者反映管理对象及与此有关的管理环境,并在自己的头脑中以观念的形式再现客体,形成管理的决策、计划,并将它渗透于管理的全过程,管理认识具有以下特点:



(1) 从认识的目的看,管理的认识活动具有较强的实践指向性,即管理认识是面对未来的实践活动,它所形成的决策和计划是对未来实践活动的理想、意图、目标、方法、途径所做出的决定,是将要见之于活动的主观意识和能力。

(2) 从认识的途径看,管理的认识活动具有较高的最优选择性。管理决策必须在众多的目标中选择最优的实践目标,在众多的方案中选择最优的实施方案,形成一个可行的、完整的最优行为模式,而这种最优的行为模式总是与具体的管理活动的环节与条件相联系的,它的最优是相对的,它只能在认识管理活动的主客观条件和预测未来的现实基础上,从各种可能的目标和方案中经过比较,择其较优而得到,这样就必然要求管理认识具有自觉的最优选择性。

(二) 管理的实践活动

管理认识的目的是使人们更有效地进行管理实践活动。管理实践作为人类一种特殊的实现形式,具有以下特点:

(1) 从实践的目的看,由于管理实践总是依附在人类其他实践活动之上,因而它的目的具有两重性:从直接目的来说,管理实践以其他实践作为自己的对象,其目的是把这种实践活动的各个要素组成一个有序的结构;从最终目的来说,管理实践通过自己的作用,使其他实践活动能够顺利进行,并通过其他实践活动的中介,使主观意识形态的目标获得对象化,从而达到改造客观世界的目的。

(2) 从实践的内容看,管理是一种组织协调活动,这种组织协调主要是通过信息过程来实现的。一般说来,管理者通过调查研究获取有用情报,并在此基础上对信息进行加工处理,对未来形势发展做出预测,从而下决心,做判断,形成决策和计划,然后以指标、任务、命令等信息形式传递给各级组织,对管理对象进行组织、监督、指挥,改变它们的存在形式和组合方式,并以有效的信息沟通来协调人们之间的关系,激励被管理者的积极性,调节组织间的矛盾。在管理实践的过程中,还要不断把决策执行的效果作为新的信息反馈回来,从而实现管理的有效控制。所以,管理实践的过程是一个信息流通和处理的过程。

(三) 管理的评价活动

在管理的认识活动和实践活动中,还渗透着管理的评价活动。这种评价活动是对管理对象的价值,即管理对象与主体需要之间的关系进行主观判断的过程。

总的来说,管理活动作为人类一种最复杂的活动,综合上述管理认识、管理实践和管理评价三种活动,是这三种活动的辩证统一。在现实的管理活动中,这三种活动相互渗透、相互转化,不可分割地统一在管理活动的有机整体中。管理实践活动是核心和基础,管理认识活动和管理评价活动都是围绕着管理实践而展开的,是为管理实践服务的,但管理实践又必须依靠管理认识和管理评价才能顺利进行。这三种基本活动相互联系、相互依存、相互转化,形成了管理活动的全部内容和过程。

第二节 管理者

一、管理者的概念

任何管理活动都是通过人来进行的，人是进行管理活动的主体，管理者是从事管理工作的人员。一个组织中，从事管理活动的人很多，依据管理者所处的管理层次对管理者进行分类，可以分为基层管理者、中层管理者和高层管理者。

（一）基层管理者

基层管理者（First-level Manager），也叫一线管理者（First-line Manager），是组织中对他人工作进行管理的最低一层，他们的主要职责是传达上级计划、指示，分配每个员工的生产任务或工作任务，随时协调下属的活动，控制工作进度，解答下属提出的问题，反映下属的要求等。企业中的主管、班组长等都属于基层管理者。基层管理者工作绩效的好坏直接关系到组织计划能否落实，目标能否实现，所以，基层管理者在组织中有着十分重要的作用。

（二）中层管理者

中层管理者（Middle Manager）是指处于高层管理者和基层管理者之间的中间层次管理者。他们负责管理其他比他们级别低的管理人员，有时也直接管理某些雇员，并向更高层的管理者报告工作。中层管理者的主要职责是贯彻执行高层管理者所制定的重大决策，监督和协调基层管理者的工作。大公司的地区经理、企业的部门经理、生产主管、车间主任等都属于中层管理者。与高层管理者相比，中层管理者更注意日常的管理事务，他们是连接高层管理者与基层管理者的桥梁和纽带。

（三）高层管理者

高层管理者（Top Manager）负责组织的全面管理，为组织运行制定各种政策，并引导组织与环境的相互作用，是对整个组织的管理负有全面责任的管理者。高层管理者的主要职责是制定组织的总目标、总战略，掌握组织的大政方针，评价组织的绩效等。在西方，企业中的高层管理者一般是指 CEO（首席执行官）、COO（首席运营官）及 CFO（首席财务官）等。在我国企业中，董事长、总经理等都属于高层管理者。

二、管理者的角色

20 世纪 50 年代至 60 年代，一些研究者从领导者行为和管理者实践活动的角度来探讨“管理者干什么”的问题，明茨伯格认为：管理者扮演着 10 种不同的但却高度相关的角色，归纳起来主要涉及三个方面：正式权威和特殊地位产生的人际关系方面的角色、获得信息传递独特地位的角色和与决策制订方面有关的角色（见表 1-1）。



表 1-1 明茨伯格的管理者角色理论

角 色	描 述	特 征 活 动
人际关系方面		
1. 挂名首脑	执行仪式或象征性的工作	迎接来访者，签署法律文件
2. 领导者	指挥协调群体的工作	实际上从事所有的有下级参与的活动
3. 联络者	建立内部和外部的信息网络	发感谢信，从事外部委员会工作，从事其他有外部人员参加的活动
信息传递方面		
4. 监听者	搜寻、接收和筛选信息	阅读期刊和报告，保持私人接触
5. 传播者	传递信息给他人	举行信息交流会，用打电话的方式传达信息
6. 发言人	通过媒体向外部提供信息	举行董事会议，向媒体发布信息
决策制订方面		
7. 企业家	制订计划、建立秩序	制订战略，检查会议决议执行情况，开发新项目
8. 干扰对付者	当组织面临重大意外时，负责采取补救行动	制订战略，检查陷入混乱和危机的时期
9. 资源分配者	负责分配组织的各种资源	调度、询问、授权，从事涉及预算的各种活动
10. 谈判者	在主要谈判中作为组织的代表	参与工会进行合同谈判

资料来源：《管理学》（第十版），斯蒂芬·P·罗宾斯著，北京：中国人民大学出版社，2008

（一）人际关系角色（Interpersonal Roles）

人际关系角色是指管理者履行礼仪性和象征性的义务的角色，包含三个具体角色，即挂名首脑（Figurehead）、领导者（Leader）和联络者（Liaison）。管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时，就在扮演人际关系角色，如经理参加社区活动、宴请重要客户时。

（1）挂名首脑角色。挂名首脑角色是指所有的管理者都要从事本部门或组织中礼仪性和象征性的活动，如学校校长参加学生的开学典礼，企业经理参加颁奖仪式等，他们都在扮演挂名首脑的角色。

（2）领导者角色。领导者角色是指管理者的智能角色并指挥领导他人，包括招聘、激励、培训、奖励和惩罚员工等。

（3）联络者角色。联络者角色是指管理者在不同的人群中充当联络员，这种联络既可以是组织内部的，也可以是组织外部的。如人事经理从销售经理那里获得空缺岗位信息属于内部联络关系，人事经理与外部招聘机构发生联系时就属于外部联络关系。

管理者在人际关系方面所扮演的三种角色，是管理者必须要扮演的、工作范畴之内的工作。这三种角色的扮演在实践中有时并不是分离的，相反倒可能是合为一体的，如当管理者代表组织出席其他组织安排的会议时，此时管理者既是组织的挂名首脑，同时又是人群中的联络员，要为自己的组织开发关系资源。

（二）信息角色（Information Roles）

信息角色是指所有的管理者在某种程度上都从外部组织或机构接受和收集信息，同时，他们又是所在单位的信息传递中心和其他工作小组的信息传递渠道。管理者在信息传递方面